

Tunneälyllä digitaalista empatiaa hybridityön johtamiseen

28.5.2026

Hybridi- ja etätyö ovat muuttaneet työelämää pysyvästi vaikuttaen sekä työn tekemisen tapoihin että johtamiskäytäntöihin. Työtä tehdään yhä useammin hajautetuissa digitaalisissa ympäristöissä, joissa päivittäinen vuorovaikutus rakentuu kasvokkaisten kohtaamisten sijaan Teams-palavereiden, sähköpostien ja pikaviestinten varaan. Tämä muutos haastaa perinteisiä viestinnän ja johtamisen keinoja, sillä fyysisen läsnäolon vähentyessä myös monet vuorovaikutuksen nonverbaaliset elementit jäävät helposti huomaamatta. Tutkimuksissa onkin havaittu, että esihenkilöt kokevat erityisesti empatian osoittamisen ja luottamuksen rakentamisen digitaalisessa toimintaympäristössä haastavaksi (mm. Jansson & Kangas, 2025; Jämsen ym. 2022).

Tässä muuttuneessa työelämässä tunneäly on noussut keskeiseksi hybridi- ja etäjohtamisen osaamisalueeksi. Tunneälyllä tarkoitetaan kykyä tunnistaa, ymmärtää ja säädellä sekä omia että muiden tunteita. Johtamistyössä tunneäly ilmenee erityisesti empatiakykynä, vuorovaikutustaitoina, aktiivisena kuuntelemisena sekä kykynä rakentaa psykologisesti turvallinen työympäristö. Hybridityössä nämä taidot korostuvat entisestään, sillä johtajan on pystyttävä tunnistamaan työntekijöiden kokemuksia ja hyvinvointia myös tilanteissa, joissa kasvokkaiset kohtaamiset ovat vähäisiä tai niitä ei ole lainkaan.

Vuorovaikutus digitaalisessa työympäristössä

Etä- ja hybridityössä vuorovaikutus muuttuu väistämättä erilaiseksi. Kasvokkaiset kohtaamiset vähenevät, jolloin ilmeet, eleet ja äänenpainot eivät välity samalla tavalla kuin fyysisissä tapaamisissa. Tämä lisää väärinymmärrysten mahdollisuutta ja voi heikentää yhteisöllisyyden tunnetta. Tunneälykäs johtaja osaa

huomioida myös digitaalisessa viestinnässä välittyviä hienovaraisia viestejä, kuten sanavalintoja ja äänenpainoja, kuten myös hiljaisuutta. Hybridityössä johtajan läsnäolo ei enää tarkoita fyysistä paikallaoloa, vaan ennen kaikkea psykologista läsnäoloa. Työntekijöille on tärkeää kokea, että johtaja on saavutettavissa, kuuntelee ja on aidosti kiinnostunut heidän tilanteestaan. Kolari (2010) korostaa, että tunneälyjohtaminen perustuu kuuntelemiseen, dialogiin ja aitoon kohtaamiseen. Johtajan läsnäolo hybridityössä voi näkyä esimerkiksi säännöllisenä yhteydenpitona verkkovälitteisesti.



Kuvituskuva.

Hybridityössä johtajan rooli korostuu erityisesti hyvinvoinnin tukijana. Fyysisen etäisyyden vuoksi työntekijöiden kuormittumista tai motivaation laskua ei välttämättä havaita yhtä helposti kuin lähityössä. Siksi tunneälykäs johtaja pyrkii aktiivisesti ylläpitämään yhteyttä työntekijöihin ja luomaan tilanteita, joissa myös hyvinvoinnin ja kuormituksen kysymykset tulevat keskusteluissa esiin. Empatian merkitys korostuu erityisesti hybridityössä. Johtaja ei voi olettaa työntekijöiden hyvinvoinnin näkyvän automaattisesti digitaalisten työkalujen kautta, vaan hänen tulee aktiivisesti pyrkiä ymmärtämään työntekijöiden kokemuksia ja arkea.

Luottamus hybridityön perustana

Luottamus on yksi hybridityön keskeisimmistä onnistumisen edellytyksistä. Hajautetussa työympäristössä työntekijöiden itseohjautuvuus, vastuunotto ja kyky organisoida omaa työtään korostuvat, sillä työn tekemistä ei voida seurata samalla tavalla kuin perinteisessä lähityössä. Tämä edellyttää johtajalta ennen kaikkea luottamusta työntekijöiden osaamiseen, ammattitaitoon ja kykyyn toimia itsenäisesti.

Tunneälyllä on merkittävä rooli luottamuksen rakentumisessa. Kun työntekijä kokee tulevansa kuulluksi, arvostetuksi ja oikeudenmukaisesti kohdelluksi, myös sitoutuminen organisaatioon ja yhteisiin tavoitteisiin vahvistuu. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä onnistumisen kokemukset lisäävät motivaatiota ja

vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä. Kolari (2010) toteaa, että tunneälykäs johtaja kykenee vahvistamaan työntekijöiden myönteisiä tunnekokemuksia sekä kokemusta arvostetuksi tulemisesta, mikä tukee työmotivaatiota ja sitoutumista myös hajautetussa työyhteisössä. Luottamus rakentuu erityisesti johtajan johdonmukaisuudesta, avoimuudesta, lupausten pitämisestä ja aidosta kiinnostuksesta työntekijöiden tilanteisiin.

Hybridi- ja etätyön yleistyminen onkin muuttanut johtamisen vaatimuksia pysyvästi. Vaikka Boccolin ym. (2024) mukaan johtajan digitaalinen viestintäosaaminen on keskeisessä roolissa työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen kannalta, pelkkä teknologisten työkalujen hallinta ei kuitenkaan riitä. Hybridityöskentelyn johtamisessa korostuvat entistä vahvemmin tunne- ja vuorovaikutustaidot. Hybridityössä tunneäly ei ole enää vain johtamisen täydentävä ominaisuus, vaan keskeinen osa vaikuttavaa, vastuullista ja ihmislähtöistä johtamista. Organisaatiot, jotka osaavat hyödyntää tunneälyä osana johtamiskulttuuriaan, pystyvät paremmin vastaamaan muuttuvan työelämän haasteisiin sekä tukemaan henkilöstön hyvinvointia, yhteisöllisyyttä ja sitoutumista myös hybridityössä.

Emilia Kangas
Yliopettaja
SEAMK

Jenni Kantola
Yliopettaja
SEAMK

Kirjoittajilla on meneillään tutkimus aiheesta: Digitaalinen empatia inklusiivisen johtamisen välineenä.

Lähteet

Boccoli, G., Gastaldi, L., & Corso, M. (2024). Transformational leadership and work engagement in remote work settings: the moderating role of the supervisor's digital communication skills. *Leadership & organization development journal*, *45*(7), 1240-1257.

Jämsen, R., Sivunen, A., & Blomqvist, K. (2022). Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. *Computers in human behavior, 132*, 107240.

Jansson, L. J., & Kangas, H. (2025). The art of staying in touch–exploring daily feedback interactions between a leader and a subordinate in remote work. *Personnel review, 54*(2), 660-679.

Kolari, P. (2010). *Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa*. Tampere University Press.